



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A INOVAÇÃO DE SERVIÇO NO SETOR PÚBLICO: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

PATRÍCIA LOURO PARALTA

OUTUBRO-2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A INOVAÇÃO DE SERVIÇO NO SETOR PÚBLICO: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

PATRÍCIA LOURO PARALTA

ORIENTADOR
PROFESSOR VÍTOR CORADO SIMÕES

OUTUBRO-2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Vítor Corado Simões por ter aceite trabalhar comigo, por todos os conselhos e apoio ao longo da realização do trabalho.

Um particular agradecimento à equipa do LabX, concretamente a Bruno Monteiro, Carla Outor, Daniel Santos, Filipa Costa, Jorge Lagarto e Rui Martinho, pelo apoio e disponibilidade ao longo de todo o trabalho. Também à AMA que possibilitou a realização da observação participante.

Aos meus pais, irmã e avós pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico e pessoal.

Aos meus amigos mais próximos que sempre me acompanharam. Aos meus colegas de turma no ISEG pelo apoio numa fase de mudança, em particular à Raquel e Ritinha.

Por fim, ao Diogo pelo apoio imprescindível em todos os momentos.

Resumo

A inovação constitui uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Para o Setor Público a inovação surge como um elemento central na eficiência e eficácia dos serviços, contando com a tecnologia e pessoas para a sua implementação. No entanto, valores como a rigidez, burocracia e aversão ao risco, característicos do Setor Público, contrastam com os valores da inovação como a flexibilidade, agilidade e propensão ao risco. Em Portugal destacam-se medidas para inovar no Setor Público como o Simplex e o Programa Aproximar que pretenderam, respetivamente, superar os constrangimentos organizacionais e aproximar os serviços aos cidadãos. Recentemente, o Governo português apostou no Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) e na criação de um espaço para a experimentação de novas soluções, focando a sua metodologia no cidadão, trabalhando em conjunto com o Setor Público, Privado e academia. O LabX não surge apenas como uma unidade que desenvolve projetos, como se propõe igualmente a transformar a cultura do Setor Público, incentivando práticas mais colaborativas e centradas nos utilizadores.

O presente trabalho destina-se à análise do LabX e de três projetos realizados. A metodologia de análise contou com uma observação participante realizada no laboratório. Os três pontos principais pretendem focar: a importância do laboratório para o Setor Público português e de que forma desenvolve os seus projetos; como consegue estabelecer parcerias no Setor Público e Privado; e de que forma utiliza as opiniões dos cidadãos para desenvolver e melhorar os serviços públicos.

As conclusões do estudo relevam a importância de estender práticas colaborativas ao Setor Público, de forma a incentivar a inovação e a mudança de cultura. As metodologias centradas no cidadão podem tornar-se valiosas, no entanto é necessário demonstrar efetivamente os resultados, que por sua vez são difíceis de medir.

Palavras Chave: Inovação, Inovação nos Serviços, Inovação no Setor Público, Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX)

Abstract

Innovation is a source of competitive advantage for companies. Within the Public Sector, innovation emerges as a central element in the efficiency and effectiveness of services, relying on technology and people for implementation. Values like rigidity, bureaucracy and risk aversion that are characteristic of the Public Sector contrast with the values of innovation regarding flexibility, agility and risk propensity. Measures such as the Simplex and Programa Aproximar, that wanted to break silos and bring services closer to citizens are highlighted in the case of Portugal. Recently the Portuguese government invested in the Experimentation Laboratory for Public Administration (LabX) and in the creation of a space for experimentation of new solutions, with a methodology focused on citizens, working with the Public Sector, Private Sector and academia.

The present work intends to analyse LabX and three of the projects carried out. The methodology of analysis included a participant observation in LabX. LabX not only emerges as a project developer unit, it also aims to transform the culture of a sector, by encouraging collaborative practices centered in users. The three main points focus on: the importance of the laboratory for the Portuguese Public Sector and how it develops its projects; how can it establish partnerships with both the Private and Public Sector; and how it uses the citizens' opinions to develop and build new public services.

The conclusions of the study highlight the importance of extending collaborative practices in the Public Sector as a driver to promote innovation and culture changes. Additionally, citizen-centered methodologies can become valuable however it is necessary to present quantifiable results, which in turn are difficult to measure.

Keywords: Innovation, Service innovation, Public Sector Innovation, Experimentation Laboratory for Public Administration (LabX)

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Termos e abreviaturas	vi
Lista de Figuras	vi
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	2
2.1.- Inovação	2
2.1.1.- O conceito de inovação	2
2.2.-Inovação nos serviços	4
2.3.-Inovação no Setor Público	5
2.3.1.- Introdução	5
2.3.2.- Utilização da tecnologia	7
2.3.3.- A inovação centrada no utilizador	8
2.3.4.- Laboratórios	9
2.3.4.1.- Experiências internacionais: MindLab	10
2.3.4.2.- Experiências internacionais: Nesta	11
2.4.-Inovação no Setor Público em Portugal	12
2.4.1.- Período 1974-1999	12
2.4.2.- Período 1999-2019	13
2.4.3.- Conclusão	14
3. Questões de investigação	15
4. Metodologia	16
4.1.-Estudo de Caso	16
4.2.-Identificação e Seleção do caso	17
4.3.-Recolha de informação	18
4.4.-Validação da informação	19
5. Apresentação do Caso	20
5.1.- A criação do LabX	20
5.2.- A metodologia do LabX	21
5.3.- Papel do LabX	22
5.4.- Projetos	23
5.4.1.-Espaço Óbito	23

5.4.2.-Atendimento presencial nas Lojas de Cidadão	25
5.4.3.-Atendimento ao público na Autoridade Tributária	26
6. Discussão	28
6.1.- Como atua o LabX no Setor Público em Portugal?	28
6.2.- Como se relaciona o LabX com as diferentes entidades públicas e privadas e como contribui na inovação nos serviços públicos?	30
6.3.-Como consegue o LabX promover a transformação do Setor Público a partir das opiniões e experiência de utilização dos cidadãos?	32
7. Conclusões	33
7.1.-Resultados e contribuições teóricas	34
7.2.-Limitações e propostas de investigação futuras	34

Termos e abreviaturas

AMA - Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público

LabX - Laboratório de Experimentação da Administração Pública

LERNE - Laboratório de Investigação Experimental em Economia e Gestão

Lista de Figuras

Figura 1 - Fases da Metodologia LabX.....	21
---	----

1. Introdução

A inovação representa um fator preponderante para as empresas garantirem a sua sustentabilidade e vantagem competitiva. No Setor Público a inovação é preponderante na prestação de serviços mais eficientes e no contato com os cidadãos. Os laboratórios de inovação ganham um especial destaque neste setor com a utilização de metodologias centradas no cidadão. No caso português têm sido feitas diversas apostas na modernização dos serviços, no entanto ainda são reconhecidos os constrangimentos entre entidades que obrigam o cidadão interagir com as múltiplas entidades de forma individualizada, por vezes para resolver um único assunto.

O estudo pretende contribuir para a literatura académica sobre a inovação no Setor Público português, através de um estudo exploratório realizado com o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX). Pretende-se, assim, explorar a sua relevância para o setor, de que forma pode repercutir a sua atuação através de parcerias e como os serviços públicos podem ser mais centrados nos cidadãos.

O trabalho apresenta um capítulo dedicado à revisão da literatura abordando a forma como a inovação tem evoluído, particularizando a inovação nos serviços. Posteriormente a análise parte para a inovação no Setor Público, onde são apresentados os traços gerais da inovação do setor, o papel da tecnologia e o foco nos cidadãos, sendo depois introduzido o conceito dos laboratórios de inovação. O Setor Público português é depois analisado identificando os traços principais da sua evolução até à criação do LabX. Nos dois capítulos seguintes apresentam-se as questões de investigação propostas para o estudo e é explicada a metodologia utilizada na construção da base empírica do trabalho que beneficiou da observação participante realizada no LabX, permitindo conhecer melhor o seu contexto, projetos, rotinas e sessões. É depois apresentado o LabX, constituindo outro dos capítulos do trabalho, onde é descrita a sua criação, metodologia e onde se apresenta três projetos. O capítulo da discussão procura responder às questões de investigação propostas anteriormente. Finalmente são apresentadas as conclusões do estudo assim como as limitações do mesmo.

2. Revisão da literatura

Este capítulo tem como objetivo apresentar a base teórica do estudo exploratório, referente à inovação no Setor Público, no caso particular português.

Explora-se, em primeiro lugar, o conceito de inovação e a sua evolução ao longo do tempo, bem como, as diferentes tipologias de inovação. Posteriormente, é analisada, de uma forma mais detalhada, a inovação nos serviços. Na terceira parte do capítulo é estudada a inovação no Setor Público e apresentado o conceito de laboratórios, utilizando, como exemplo, dois casos de sucesso a nível internacional. A última parte apresenta a inovação no Setor Público em Portugal e a sua evolução.

2.1.- Inovação

2.1.1.- O conceito de inovação

No Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018) a inovação é caracterizada como sendo: *«um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores e que foi disponibilizado aos utilizadores em potencial (produto) ou colocados em uso pela unidade (processo)»*.

A inovação surge de novas formas de olhar para algo e de novas formas de combinar o conhecimento (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). O conceito de inovação torna-se bastante objetivo e comparável, através da aplicação de pontos de referência comuns para novidade e utilidade, exigindo uma diferença significativa a ser apreciada (OECD/Eurostat, 2018). O sucesso das organizações deriva, em grande parte, da forma como, mobilizam conhecimentos e utilizam a tecnologia e a experiência para criar novidades nos seus produtos, serviços e formas de entrega (Tidd et al., 2005).

Segundo o Manual de Oslo, existem capacidades e competências internas das empresas que potenciam a inovação (OECD/Eurostat, 2018, p. 104), bem como fatores externos que se podem revelar impulsionadores da inovação, como os mercados, políticas públicas e sociedade (OECD/Eurostat, 2018, p. 160). As organizações devem projetar os seus processos de inovação de forma a tornarem-se mais abertas ao conhecimento e ideias externas (Chesbrough, 2011). Não obstante, as políticas públicas podem agir como um catalisador e estimulador da rede de difusão de conhecimento e não apenas de facilitador da economia (Mazzucato, 2013). Por sua

vez, os decisores políticos precisam de acompanhar as mudanças que a inovação acarreta (Fagerberg, 2009) e desempenhar um papel integral nas transformações futuras (Mazzucato, 2018).

Um dos grandes desafios passa por desenvolver um estilo de gestão e cultura que permita às organizações ultrapassar as dificuldades e criar oportunidades (Waddell, Creed, Cummings, & Worley, 2016). A cultura de uma organização é difícil de identificar e mudar, uma vez que está subjacente aos valores e suposições dos membros da organização, no entanto consiste num elemento chave da mudança (Osborne & Brown, 2005), e mediará a relação entre liderança transformacional e o clima para a inovação organizacional (Sarros, Cooper, & Santora, 2008).

De acordo com a edição de 2005 do Manual de Oslo são reconhecidas quatro tipologias de inovação: (1) Inovação de produto; (2) Inovação de processo; (3) Inovação organizacional; e (4) Inovação de *Marketing*. No entanto mais tarde no Manual de Oslo de 2018, é reconhecida uma nova tipologia: (5) Inovação no Modelo de Negócio.

A inovação de produto envolve bens e serviços (OECD/Eurostat, 2018) é uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias introduzidas comercialmente para atender a uma necessidade do utilizador ou oportunidade de mercado (Utterback & Abernathy, 1975). A inovação de processo diz respeito à produção, distribuição e logística, sistemas de informação e comunicação (OECD/Eurostat, 2018), onde genericamente resultam ganhos de produtividade (Utterback & Abernathy, 1975) e eficiência, essencialmente associada a custos, tempo, qualidade percebida e satisfação do cliente (Davenport, 1993). A inovação organizacional engloba a gestão e administração e integra a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio (OECD/Eurostat, 2018). A inovação de *marketing* envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, *marketing* de vendas e suporte de pós-venda (OECD/Eurostat, 2018). Por último, a inovação no modelo de negócio consiste num novo ou aprimorado modelo para uma, ou mais, funções que difere significativamente do modelo de negócio anterior da empresa e que foi colocado em uso (OECD/Eurostat, 2018). Consiste em fornecer produtos existentes, produzidos pelas tecnologias existentes, para mercados existentes e, por envolver mudanças invisíveis para o mundo exterior, pode trazer vantagens que são difíceis de copiar

(Girotra & Netessine, 2014). A adaptação do modelo de negócio permitirá reconhecer as necessidades do cliente e as trajetórias tecnológicas possíveis, sendo um fator de vantagem competitiva (Teece, 2010).

Como assinalado, existe uma busca pela inovação por parte das organizações que pretendem ter uma vantagem competitiva e responder às necessidades dos seus utilizadores. Os serviços desempenham papéis centrais nos processos de inovação, atuando como agentes de transferência, de apoio e fontes de inovação para outros setores (Miles, 2006). Oferecer um serviço melhor, resume-se em consegui-lo de forma mais rápida, mais barata e com maior qualidade (Tidd et al., 2005). A inovação nos serviços ganha assim um importante destaque no estudo da inovação e fonte de vantagem competitiva.

2.2.-Inovação nos serviços

Os serviços representam um caso particular onde os aspetos de produto e processo frequentemente se fundem (Tidd et al., 2005). Distinguem-se dois tipos de serviços: os padronizados (limpezas ou serviços bancários), onde a inovação é menos determinada pelo cliente; e os serviços mais personalizados (consultoria) geralmente associados a clientes individuais e menos padronizados (Sundbo & Gallouj, 1998).

A inovação nos serviços pode ocorrer em diversos níveis: no conceito de serviço, na interface com o cliente, no sistema de entrega ou através de opções tecnológicas (Jong, Bruins, Dolfma, & Meijaard, 2003). Os processos de inovação nos serviços são, frequentemente, pequenos ajustes a procedimentos e cujo tempo de desenvolvimento é relativamente curto por não necessitar de pesquisa ou conhecimento científico (Sundbo & Gallouj, 1998). No entanto, projetar novos serviços não é um processo estático de *input/output*, existe um processo iterativo onde o cliente é envolvido e deve experienciar o serviço (Chesbrough, 2011). Conceber um serviço requer especial atenção na qualidade percebida, definida pela lacuna entre o que os utilizadores esperam e o que eles realmente experimentam (Polaine, Løvlie, & Reason, 2013).

Os serviços tornaram-se mais intensivos em conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação são um meio eficaz para distribuir e desenvolver conhecimento (Sundbo & Gallouj, 1998). Contribuíram para a estandardização da

informação e para a automatização do *back-office*, permitindo a mudança de localização espacial das atividades dos serviços (Miles, 2006).

Do ponto de vista organizacional, a estratégia de inovação deverá ser dupla: por um lado, um sistema social informal para a produção de ideias e por outro, um sistema que garanta a implementação de ideias e novas estratégias junto dos funcionários (Toivonen & Tuominen, 2009). Como consequência, o processo de inovação dos serviços depende da capacidade e disposição dos funcionários, que devem atuar como empreendedores corporativos (Sundbo & Gallouj, 1998).

2.3.-Inovação no Setor Público

2.3.1.- Introdução

A inovação, mais concretamente, a inovação de serviço tem apresentado novas formas de ganhar vantagens competitivas na esfera do Setor Privado. No entanto, também os serviços do Setor Público se adaptaram para conseguir lidar com as novas necessidades dos seus utentes e superar os desafios emergentes (Tidd et al., 2005). Historicamente o Setor Público desenvolveu-se de forma diferente do Setor Privado, onde a eficiência e inovação sempre foram essenciais para o crescimento sustentável (Hollanders et al., 2013). As principais diferenças residem no facto de enfrentarem diferentes condições competitivas, estruturas de propriedade, objetivos e restrições (Fox, 2002). Porém, o Estado deve assumir-se como um agente efetivo e inovador da sociedade e não deixar que o Setor Público fique estagnado (Mazzucato, 2013).

O Setor Público surge como um prestador de serviços e regulador político que pode estimular a inovação dos agentes públicos e privados (Sundbo & Gallouj, 1998). Os desafios sociais (mudanças climáticas, desemprego, envelhecimento e aumento da desigualdade) contribuíram para a formulação de uma nova agenda para as políticas de inovação e crescimento mais inteligente, inclusivo e sustentável (Mazzucato, 2016). A inovação consiste em combinar diferentes perspetivas para resolução de problemas (Tidd et al., 2005). Desta forma, a mudança deve promover um modelo mais aberto de inovação, que aproveite as possibilidades oferecidas pela colaboração entre cidadãos, empreendedores e a sociedade civil, bem como das novas tecnologias emergentes (Gascó, 2017).

Existe uma suposição amplamente aceite de que o Setor Público apresenta uma cultura de aversão ao risco e conservadorismo burocrático (Mulgan & Albury, 2003). Por muitos anos a burocracia no Setor Público foi vista como a solução, no entanto veio a revelar-se o problema (Peters, 2009). A burocracia é associada a valores como a hierarquia, especialização e impessoalidade, que contrastam com a flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e risco exigido pela inovação (Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, & Ruvio, 2005). A dificuldade na implementação da mudança nos serviços públicos é argumentada como decorrente da cultura e da impermeabilidade à mudança (Osborne & Brown, 2005), da sobrecarga de trabalho já existente dos funcionários (Konsti-Laakso, Hennala, & Uotila, 2008) e da rigidez burocrática que contribuiu para o caráter mais incremental da inovação, concentrando-se na melhoria das práticas, rotinas e processos existentes (Bekkers, Tummers, & Voorberg, 2013).

A inovação no Setor Público considera-se apenas justificável quando aumenta o valor público na qualidade, eficiência ou adequação ao propósito coletivo de leis ou serviços (Hartley, 2005). Da mesma forma, o serviço público será tanto mais reconhecido como legítimo e necessário, quanto mais a administração e a gestão pública for desempenhada com menos custos, mais eficiência e maior neutralidade no tratamento do cidadão (Mozzicafreddo & Gouveia, 2011). A inovação no Setor Público, auxiliada pelo *design* de serviços, deve ser pensada através da inclusão de formulação de novas políticas, mudança cultural e organizacional, da capacitação dos funcionários e envolvimento do cidadão (Mager, 2016). O Estado deve estar disposto a explorar, experimentar, cometer erros e aprender com os erros (Mazzucato, 2018).

O valor no Setor Público pode ser mais complexo e mais difícil de medir do que no Setor Privado, incluindo resultados prontamente quantificáveis (como menos crime, pobreza ou violência) e resultados dificilmente quantificáveis, como a qualidade dos serviços e a confiança entre provedores de serviços e utentes (Mulgan & Albury, 2003). A ideia de valor público é mais ampla do que o termo "bem público", o bem público surge como um tema limitador das possíveis atuações dos decisores políticos (Mazzucato, 2018). A criação de valor por parte do Estado é por vezes subvalorizada, e mesmo quando cria valor, esse valor passa despercebido ou é reconhecido como sucesso do Setor Privado (Mazzucato, 2018). A escala e a influência do Setor Público tem um impacto direto na criação de valor público para os cidadãos e esfera pública (Rebolledo, 2016).

A necessária melhoria deve ser inovadora e não deve ser apenas procurada tentando reproduzir arranjos institucionais de outros países (Godinho, 2013). Trazer apenas conhecimento externo é insuficiente para proporcionar uma mudança sistêmica na cultura das instituições do Setor Público, é necessário também assegurar que os servidores públicos tenham capacidade para apoiar práticas inovadoras no setor (OECD, 2017a).

Em resumo, o papel da *governance*, a cultura da organização e os recursos que dispõem influenciam o processo de inovação no Setor Público (Arundel, Bloch, & Ferguson, 2019). A mudança na prestação de serviços no Setor Público, surge assente em quatro expectativas: a transparência, a rapidez, a escolha e a personalização (Mager, 2016). Os gestores públicos e os governantes têm ambições maiores quanto à melhoria dos mecanismos de *governance* e um controlo mais eficaz (Gascó, 2017), sendo que a tecnologia é um importante impulsionador da mudança no serviço público (Osborne & Brown, 2005).

2.3.2.- Utilização da tecnologia

Os governos são confrontados com uma maior pressão para responder às necessidades dos cidadãos por uma prestação de serviços mais sofisticada, oportuna e flexível (Osborne & Brown, 2005). O *e-government*¹ veio facilitar a prestação de serviços, o surgimento de novos processos, novas práticas organizacionais e de *governance* que têm o potencial de mudar fundamentalmente o curso e o conteúdo de processos, relações e posições (Bekkers et al., 2013).

A tecnologia e digitalização dos serviços tornou-se uma das principais ferramentas na prestação de serviços aos cidadãos (Mager, 2016) e um importante impulsionador da mudança (Osborne & Brown, 2005). Através destas, a mudança é facilmente difundida permitindo envolver um maior número de instituições e atores (Scupola & Zanfei, 2016).

A integração constante de novas tecnologias na vida quotidiana das pessoas, empresas e governos dá origem a novas formas de conexão e relacionamentos mais colaborativos e participativos (OECD, 2014). O *e-government* permite uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz, porém a inovação no Setor Público é uma mudança nas relações entre os prestadores de serviços e seus utilizadores (Hartley, 2005). Deve ter em

¹ *e-government* - é equiparado ao uso de tecnologias de informação e comunicação no governo. Embora o foco esteja geralmente na prestação de serviços e processamento, a definição mais ampla abrange todos os aspetos da atividade governamental. (OECD, 2003, p. 23)

conta o risco de “exclusão digital” dos cidadãos que não têm acesso ou não têm a capacidade para utilizar essas tecnologias (OECD, 2014), desta forma a inovação deve ser centrada no utilizador.

2.3.3.- A inovação centrada no utilizador

A inovação centrada no utilizador terá como objetivo descobrir as necessidades e usar o conhecimento sobre como os utilizadores agem, experimentam e pensam (Konsti-Laakso et al., 2008), ajudando os governos a criar políticas públicas que sejam mais amplas, inclusivas e melhor direcionadas às necessidades dos cidadãos (OECD, 2017b).

Os métodos quantitativos permitem conhecer e entender os serviços, os métodos qualitativos as necessidades, comportamentos e motivações para o seu comportamento (Polaine et al., 2013). Os utilizadores finais são considerados como uma fonte de informação que pode ser explorada para desenvolver novos serviços ou melhorar os serviços existentes (Bekkers et al., 2013).

A cocriação é um dos mecanismos que pode ser utilizado para aumentar a influência dos cidadãos sobre os serviços que lhes são prestados (Pestoff & Brandsen, 2009), pressupõe o envolvimento dos cidadãos na resolução de problemas e no desenvolvimento de soluções, permitindo aumentar os níveis de satisfação dos cidadãos e melhorar a imagem do Setor Público (Alves, 2013). Pode ocorrer num ambiente específico onde os atores colaboram uns com os outros, partilhando recursos relevantes para desenvolver e implementar novas ideias, novas formas de trabalho ou novas formas de organização (Bekkers et al., 2013).

Um exemplo de espaços do Setor Público que pretendem criar serviços e políticas públicas mais centradas nos utilizadores são os laboratórios do Setor Público. Os laboratórios de inovação social do Setor Público são estabelecidos principalmente para incentivar a inovação sistémica de políticas públicas e Administração Pública (Papageorgiou, 2017). Fornecem uma maneira mais estruturada de implementar a inovação colaborativa no Setor Público, desenvolvendo princípios e noções de inovação aberta e centrada no utilizador (Schuurman & Tönurist, 2017).

2.3.4.- Laboratórios

Os problemas precisam de ser identificados e as ideias traduzidas em projetos que possam ser testados em pequena escala e depois implementados e difundidos (OECD, 2017b). Ao contrário dos laboratórios de ciências naturais, os laboratórios para a inovação fornecem um espaço (não necessariamente físico) para a exploração e experimentação de ideias para enfrentar desafios complexos usando diferentes ferramentas e abordagens (Papageorgiou, 2017). Os laboratórios têm a experiência metodológica para entender os problemas sociais, entrar na perspectiva pública e gerar *insights* e ideias para futuras intervenções políticas e práticas de *governance* (Williamson, 2015).

Schuurman e Tönurist (2017) distinguem duas tipologias de laboratórios, ambos no Setor Público: *living labs* e laboratórios de inovação. Ambos podem ser considerados mecanismos para lidar com as mudanças contemporâneas no cenário da inovação e na sociedade (Schuurman & Tönurist, 2017).

Os *living labs* são organizações que facilitam e promovem inovação aberta e colaborativa em ambientes reais permitindo estudar novas soluções (Schuurman & Tönurist, 2017). Procuram a formação de parcerias, apoiar as empresas e criar ecossistemas de inovação multisetoriais centrados nos cidadãos (Gascó, 2017), facilitando parcerias entre o Setor Público, Privado e as pessoas (Schuurman & Tönurist, 2017). Os *living labs* pretendem criar redes de inovação aberta, conferindo um maior dinamismo à rede, podendo ser descritos como “impulsionadores de rede” (Leminen, Nyström, & Westerlund, 2019). O principal desafio consiste em transformar estes *living labs* em intermediários de inovação aberta, tendo em conta a sua preponderância e a pressão pela demonstração de resultados e sustentabilidade da própria organização (Gascó, 2017).

Os laboratórios de inovação são espaços de experimentação, onde o Setor Público pode testar e dimensionar inovações para os seus serviços (Schuurman & Tönurist, 2017). Os laboratórios de inovação geralmente têm orçamentos relativamente baixos, sendo geralmente organizações pequenas e fluidas que dependem de recursos externos (Schuurman & Tönurist, 2017). Os laboratórios para a inovação pública podem ter o estatuto de “agentes de mudança” e geralmente operam com um elevado grau de autonomia na definição das suas metas e métodos de trabalho (Schuurman & Tönurist, 2017).

O início de muitos laboratórios é por vezes marcado pela falta de recursos, pela falta de legitimidade interna ou sobrecarga burocrática (NESTA, 2019). Na maioria das vezes, os laboratórios estão sob a responsabilidade de departamentos ou agências governamentais, o que não torna clara a diferença entre "política pública" e uma equipa de "inovação do Setor Público" (McGann, Blomkamp, & Lewis, 2018).

Papageorgiou (2017) intitula os laboratórios de inovação como agentes de mudança porque visam transformar comportamentos, estruturas e relacionamentos, ou aceleradores pois atuam como facilitadores da mudança. O cenário dos laboratórios cresce e diverge com a entrada de novos atores (universidades, fundações, Setor Privado) (Papageorgiou, 2017).

De seguida são apresentados dois exemplos de laboratórios criados por governos, mais concretamente, da Dinamarca e Inglaterra.

2.3.4.1.- *Experiências internacionais: MindLab*

O MindLab foi criado pelo Ministério dos Negócios da Dinamarca, em 2002, surgindo com um intuito de ser uma incubadora interna em invenção e inovação, adotando uma metodologia focada no *Human-Centered Design* (Puttick, Baeck, & Colligan, 2014). Mais tarde, expandiu-se para trabalhar com outros Ministérios numa tentativa deliberada de criar mudanças mais sistémicas, decorrentes da visão de que a inovação no Setor Público não vem de um único projeto, mas precisa de ser sustentada e disseminada por meio de parcerias transversais (Puttick et al., 2014).

Aquando da criação do MindLab era esperado um curto período de existência, no entanto, a sua duração estendeu-se por 16 anos, mudando constantemente de foco e permanecendo à frente das tendências (Guay, 2018). O MindLab apresentava como objetivos a inovação no Setor Público, a procura de novas abordagens e uma maior visibilidade e legitimidade do setor. O MindLab baseava-se nas perspetivas dos cidadãos, das empresas e funcionários do governo para redesenhar serviços em torno das suas experiências (Puttick et al., 2014). O trabalho do MindLab estendeu-se por diversas áreas: com o Ministério das Finanças, do Emprego e da Economia, compreendendo junto de estudantes, professores e governo quais as dificuldades sentidas pelos jovens ao lidar com as finanças, cujos resultados traduziram-se em novas formas de comunicar a economia, taxas e informações de emprego relevantes; e com o Quadro Nacional de Feridos

Industriais, ao tentar melhorar o regresso ao trabalho de jovens vítimas de ferimentos industriais.

O MindLab não era uma unidade típica de inovação: foi pioneiro em muitos dos métodos utilizados atualmente pelas equipas experimentais em todo o mundo e foi o primeiro, e talvez o único, a provar que um minúsculo laboratório pode mudar a cultura de todo o serviço público (Jennifer Guay, 2018). Parte da sua credibilidade veio da profunda compreensão e experiência de sistemas específicos, da perspetiva dos cidadãos e dos formuladores de políticas (NESTA, 2019), levando à mudança e foco no futuro dos sistemas de emprego ou de educação. O MindLab foi substituído, em 2018, pela Taskforce focada em promover uma transformação digital no governo dinamarquês e aprender como regulamentar novas tecnologias e serviços (Jennifer Guay, 2018).

2.3.4.2- Experiências internacionais: Nesta

A Nesta é uma fundação de inovação do Reino Unido. Foi estabelecida em 1998 pelo governo central, mas em 2012 transitou para uma instituição caridade. A Nesta foca-se em diversas áreas de intervenção como saúde, educação, cultura e economia criativa, inovação no governo e políticas de inovação. Utiliza o conhecimento, redes, financiamento e competências para trabalhar em parceria com governos, empresas e instituições (Leurs & Roberts, 2018). O seu trabalho estende-se a nível mundial, desenvolve e promove diversos métodos e instrumentos de apoio à inovação. As etapas da sua metodologia englobam: oportunidades e desafios, geração de ideias, desenvolvimento e teste, estruturação do caso, entrega e implementação, crescimento e mudança do sistema (Nesta, 2017).

A Nesta tem uma rede de diversas unidades que atuam como centros de especialização em métodos de inovação. A equipa da Nesta Innovation Skills constitui uma dessas unidades, pretendendo tornar as pessoas em fontes de inovação para o bem comum, através de formas simples e práticas que podem ser incorporadas no dia a dia (Leurs & Roberts, 2018). No Setor Público, o trabalho da Nesta é reconhecido por ajudar organizações na reforma dos serviços públicos, apresentando novas ferramentas e novas formas de trabalhar para melhorar a ponte entre cidadãos e a Administração Pública. Presta serviços de consultoria em *design* de serviços para diversas equipas a nível

mundial, tais como Conselho Britânico, Governo do Chile e o Governo de Portugal (equipa do LabX), partilhando também as experiências acumuladas por todo o mundo.

2.4.-Inovação no Setor Público em Portugal

No Setor Público em Portugal é nítido o esforço para a desburocratização, desmaterialização e simplificação de procedimentos e normas administrativas, através da utilização de tecnologias de informação e comunicação, mas também no encontro das expectativas dos cidadãos e empresas (Mozzicafreddo, 2017). Ao longo dos anos houve uma busca contínua pela modernização e reforma administrativa com foco nas necessidades e desafios da respetiva época.

2.4.1.- Período 1974-1999

No período de 1974-1985, as necessidades ao nível da reforma da Administração Pública centravam-se no regime da função pública, na estrutura funcional, na descentralização e desconcentração de competências e na situação social, profissional e económica dos funcionários (Nolasco, 2004). As ideias dominantes neste período são de desburocratização, racionalização e simplificação (Sá & Sintra, 2008). Neste período destaca-se a Lei de Bases da Reforma Administrativa e a criação do Serviço Nacional de Saúde com carácter universal e gratuito.

Em 1986, é criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), integrado na Presidência do Conselho de Ministros, permitiu uma maior flexibilidade e contacto direto com o Primeiro Ministro, permitindo à unidade agir como animador, coordenador e moderador das reformas que iam surgindo nos mais diversos setores e unidades operacionais, responsáveis por desenhar e implementar as suas iniciativas de modernização (Madureira, 2015). As reformas estruturais pretenderam contribuir para a: «prestação de serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes» (Nolasco, 2004, p. 36; “Programa do XII Governo Constitucional - 1991-1995: República Portuguesa,” 1991, p. 24). Marcou uma nova era das reformas administrativas, no domínio gestor e da modernização administrativa, com uma visão mais virada para a sociedade, mercado e cidadão, mais aberta para organismos internacionais e influenciada pelo período de adesão de Portugal à CEE (Rolo, 2019). O período de 1986-1995 fica marcado pela tentativa de redução de custos,

desburocratização e melhoria da relação entre o Estado e o cidadão através da criação, por exemplo, dos postos de atendimento ao cidadão (Rolo, 2019).

2.4.2.- Período 1999-2019

A partir de 1999 são aprofundadas as medidas de modernização e de acesso à informação que visam a simplificação e desburocratização (Mozzicafreddo, 2017). São criadas as Lojas de Cidadão, representando uma revolução através da apresentação de um novo modelo na prestação de serviços para cidadãos e empresas. O *e-government* permitiu a criação *back-offices* e de *front-offices* adaptados às necessidades dos cidadãos (Nolasco, 2004), provocando uma reorganização dos serviços e a entrada num novo paradigma.

O programa Simplex surge em 2006 com o objetivo de facilitar a vida dos cidadãos e empresas, reforçar a confiança dos utentes no serviço público, reduzir os custos de contexto para as empresas, favorecendo a competitividade e aumentar a eficiência da Administração Pública (Simplex, 2011). O programa Simplex adotou uma estratégia dupla: um foco na seleção de iniciativas, para a resolução dos problemas mais importantes da economia e prestação de serviços; e a finalidade de obter mudança cultural global da administração com o foco no cidadão (OECD, 2008). O Simplex teve uma natureza transversal e estimulou os serviços públicos a fazer um levantamento das suas interações com os cidadãos e empresas, a avaliar os custos e encargos de cada uma delas e a questionar a sua pertinência (Simplex, 2011). Exemplos de medidas são a Casa Pronta, Documento Único Automóvel, IRS pré-preenchido e o Cartão de Cidadão. O Cartão de Cidadão mobilizou diretamente 11 serviços e 6 ministérios, a complexidade associada à substituição e à generalização do novo cartão justificou que este serviço se iniciasse em projeto-piloto, numa área territorial restrita, mais concretamente na ilha do Faial, tendo sido mais tarde progressivamente estendido a todo o território nacional (Simplex, 2011).

Em 2007 a segunda geração de Lojas de Cidadão, integradas no âmbito do programa Simplex, expandiu-se para todo o território nacional. O conceito de atendimento muda para o balcão de multisserviços que responde aos problemas específicos do cidadão, tais como “Perdi a carteira”, “Compra de casas”, “Compra/troca do carro”, “Encontrar emprego”, “Espaço Empresa” (Mozzicafreddo, 2017). O multicanal passou a disponibilizar os serviços por eventos de vida, mais centrados nos cidadãos e nas

empresas, e menos na forma de organização do governo e administração (Simplex, 2011). A aposta nos serviços integrados por eventos de vida exigiu uma quebra dos silos organizacionais da administração e tecnológicos, garantindo integração e preservando a respetiva autonomia (Simplex, 2011). No caso português, não se tratou apenas de implementar novas medidas de gestão pública, mas também de mudar mentalidades ainda herdadas do regime autoritário anterior para práticas democráticas, transparentes e amigas do cidadão (Magone, 2011). Igualmente em 2007 é criada a Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público (AMA) com foco nas áreas de modernização e simplificação administrativa e administração eletrónica.

No período de 2012-2015 o Programa Aproximar procurou uma aproximação às populações e às necessidades do seu território através da reorganização da rede física de serviços de atendimento e a criação de uma rede complementar de Espaços Cidadão e soluções de atendimento digital assistido para todo o país, aproximando fisicamente os serviços públicos aos cidadãos. O programa focalizou-se no cidadão do interior, atuando nas localidades de baixa densidade populacional, incluindo um espaço de cidadania “móvel” (transporte único e móvel) que percorreu localidades dispersas e distantes de centros urbanos (Mozzicafreddo, 2017).

O Programa Simplex+ surge renovado em 2016, 10 anos depois da primeira edição, com um carácter participativo, contando com a recolha de ideias de cidadãos, empresários e funcionários (Simplex Tour, Simplex Jam e Simplex+Book) com um foco forte na cocriação e na participação de diferentes partes interessadas no processo de definição das iniciativas a serem implementadas pelos órgãos governamentais (Pereira, 2019).

Igualmente em 2016 é lançado o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), uma unidade transversal à Administração Pública com o intuito de testar novas soluções para os serviços públicos, cuja metodologia se foca no cidadão e nas suas necessidades.

2.4.3.- Conclusão

Em síntese, Portugal optou por integrar a simplificação administrativa e o *e-government* para tornar a vida quotidiana mais fácil para os cidadãos e as empresas na sua interação com a Administração Pública (OECD, 2008). Ao longo dos anos Portugal fez uma aposta na modernização administrativa e digital dos seus serviços, procurando

ativamente por sinergias entre a simplificação administrativa e o *e-government*, de forma a impor mudanças significativas e rápidas na sua Administração Pública e à sua cultura administrativa (OECD, 2008). Num estudo da Comissão Europeia surge no topo do *ranking* dos países europeus com melhor desempenho relativamente à disponibilização de serviços públicos através da *internet* e adaptados aos dispositivos móveis (European Commission, 2017).

3. Questões de investigação

O serviço público tende a centrar-se nas preferências e necessidades das pessoas, cidadãos, agentes sociais e económicos, em linha com o desenvolvimento sustentável, tecnológico e humano (Rolo, 2019). Recentemente Portugal apostou no Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), que se destina à criação e teste de soluções inovadoras com o foco na melhoria dos serviços públicos e do dia a dia dos cidadãos e empresas (Planeamento e Qualidade, 2018). Desta forma e tendo em conta a revisão da literatura acima efetuada, propõe-se para a dissertação um estudo de caso, cuja unidade de análise é o LabX. As questões de investigação focam-se em três temas.

Existe um crescimento significativo, a nível mundial, do número de equipas, unidades, laboratórios e instituições que objetivam a inovação no Setor Público (OECD, 2017b) e procuram aplicar novas metodologias centradas nos cidadãos e nas suas necessidades. A questão de investigação procura explorar o caso do LabX, o enquadramento do mesmo e de que forma aplica uma metodologia centrada no cidadão para a inovação nos serviços públicos. A primeira questão de investigação é a seguinte:

QI1- Como atua o LabX no Setor Público em Portugal?

Considerando o papel do LabX na Administração Pública, a segunda questão remete para o tipo de relacionamento que mantém com as diferentes entidades públicas. Estas, como foi possível constatar no capítulo anterior, são por sua vez marcadas pelas diferentes hierarquias e burocracia. Desta forma, e tendo em atenção a cultura do Setor Público português e as mudanças sistémicas que os laboratórios pretendem implementar na Administração Pública, mas também com o Setor Privado, a questão que se coloca é a seguinte:

QI2- Como se relaciona o LabX com as diferentes entidades públicas e privadas e como contribui com inovação nos serviços públicos?

Por último, como referido na revisão da literatura, os governos e as políticas públicas procuram cada vez mais ajustar-se às necessidades dos seus cidadãos focando-se na inovação centrada no cidadão, de modo a obter soluções mais inclusivas e adequadas. Pretende-se compreender como, a partir dos cidadãos, podem ser concebidos novos serviços e implementadas melhorias. Coloca-se a seguinte questão:

Q13- Como pretende o LabX promover a transformação do Setor Público a partir das opiniões e experiência dos cidadãos?

4. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar o trabalho de investigação elaborado com o LabX e como este sustenta as respostas às questões de investigação. Na primeira parte pretende-se descrever o que é um estudo de caso, justificando o caso exploratório em estudo. Na segunda parte é identificado o elemento de estudo em análise e como esta é efetuada. Na terceira, como é realizada a recolha de informação e construída a base empírica da dissertação. Por fim, na quarta secção é explicada a forma de validação da informação.

4.1.-Estudo de Caso

O estudo de caso é um método de pesquisa utilizado nas ciências sociais, geralmente para investigar um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real (Yin, 2018). Os estudos de caso podem assumir a forma de estudos exploratórios, descritivos ou explicativos, sendo que a sua aplicação depende: (1) da forma como a questão de pesquisa é colocada; (2) do controlo que o investigador tem sobre os eventos; e (3) do grau de foco nos eventos contemporâneos em oposição aos eventos inteiramente históricos (Yin, 2018).

Os estudos exploratórios são relevantes quando um determinado assunto não está totalmente desenvolvido ou estudado, podendo abrir caminho a novas pesquisas, através do levantamento de questões para estudos futuros. Para explorar efetivamente um dado fenómeno, os investigadores devem abordá-lo com flexibilidade na procura de dados e abertura sobre onde encontrá-los (Stebbins, 2001).

Segundo Yin (2018), um estudo exploratório pode ser desenvolvido sobre um único caso quando: (1) o caso único representa uma contribuição significativa para a construção

de uma teoria e permite reorientar futuras investigações; (2) quando o caso é incomum ou extremo; (3) o caso único é um caso comum e o objetivo é captar as circunstâncias e condições do quotidiano; (4) quando o caso é revelador e o investigador tem a oportunidade de observar algo anteriormente inacessível; e (5) quando estamos perante um caso longitudinal, cuja análise é feita em dois espaços temporais diferentes. O principal objetivo da pesquisa exploratória foca-se na produção de generalizações sobre o grupo, processo, atividade ou situação em estudo (Stebbins, 2001).

4.2.-Identificação e Seleção do caso

Como se referiu acima, a dissertação visa ser um estudo exploratório, tendo como objeto de análise o LabX, o único laboratório do Setor Público português com atividades concretas demonstráveis onde é possível testar novos serviços e novas soluções tendo, por isso, um caráter único.

As primeiras entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas (Quivy & Campenhoudt, 1998). Neste âmbito, através das entrevistas exploratórias realizadas numa fase inicial, foi dada a possibilidade de realizar o estudo exploratório no LabX, através do recurso ao método de pesquisa de observação participante.

Existem diversos métodos de investigação qualitativa, tais como entrevistas estruturadas e semiestruturadas e observação (DeWalt & DeWalt, 2011; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). O objetivo da investigação qualitativa é entender a natureza do fenómeno e não necessariamente a magnitude e distribuição do mesmo (DeWalt & DeWalt, 2011). A observação participante realça a qualidade de informação recolhida, a qualidade da interpretação e encoraja a formulação de novas questões e hipóteses (DeWalt & DeWalt, 2011) porque envolve o estudo de um fenómeno social no seu contexto real (Saunders et al., 2012). Em sequência, o estudo foca-se no contexto onde o LabX se insere e no tipo de metodologia que emprega nos seus projetos. Em virtude, não se pretende medir o seu impacto nos serviços públicos ou na Administração Pública por isso foram adotados paradigmas de pesquisa qualitativa.

Um caso de estudo único pode envolver, igualmente, subunidades de análise, denominando-se estudo de caso incorporado (Yin, 2018). As subunidades geralmente podem adicionar oportunidades significativas para análises extensivas, aprimorando as

ideias do caso de estudo único (Yin, 2018). Desta forma, a análise do LabX inclui subunidades, mais concretamente projetos realizados. As três subunidades analisadas são: dois dos projetos que estiveram na génese da criação do LabX, o Espaço Óbito e o Atendimento ao público nas Lojas de Cidadão, com interesse do ponto de vista das parcerias estabelecidas e no trabalho de campo realizado junto dos cidadãos, respetivamente; e o projeto mais recente o Atendimento presencial na Autoridade Tributária, realizado no âmbito da observação participante, que reflete as aprendizagens dos projetos anteriormente mencionados.

4.3.-Recolha de informação

A observação participante é uma das metodologias de pesquisa qualitativa (Saunders et al., 2012) e é uma forma de recolher informação no ambiente que está a ser estudado, onde o investigador interage diretamente com as atividades comuns e incomuns (DeWalt & DeWalt, 2011). Permite uma colaboração interpessoal mais efetiva, algo que anteriormente não era verificado em estudos com base em entrevistas (Morgan, Pullon, MacDonald, McKinlay, & Gray, 2017). Segundo Saunders et al. (2012) existem 4 tipos de observação participante: (1) participante completo; (2) observador completo; (3) observador como participante; (4) participante como observador. No papel de participante como observador o objetivo da pesquisa é revelado aos restantes atores e o investigador participa nas atividades, por exemplo, como um trabalhador (Saunders et al., 2012). A observação participante constitui uma oportunidade de obter acesso a dados, eventos e grupos, provavelmente inacessíveis por meio de um estudo (Yin, 2018). No entanto, em campo existem diversos acontecimentos e é necessário manter o foco e conseguir identificar boas perguntas de investigação (Yin, 2018). O estabelecimento e definição de barreiras é desejável para estimar o início e fim do caso e, igualmente, o propósito do caso (Yin, 2018).

A observação participante realizada teve uma duração de 4 meses, entre 6 de março e 5 de julho de 2019. O objetivo passou pela integração total nas rotinas diárias do LabX, abrindo a possibilidade de interagir diretamente com a equipa do laboratório e a possibilidade de participar nos eventos e no desenvolvimento de projetos. Ao longo deste período foram recolhidas diversas notas de campo de conversas e reuniões assistidas. Contou também com a participação direta no projeto da Autoridade Tributária, em parte

do trabalho de campo realizado, na análise dos resultados e apresentação dos mesmos aos responsáveis do projeto.

Durante a observação participante foi importante também o acesso a documentos sobre o LabX, relatórios de projetos e apresentações. Os estudos de caso normalmente combinam métodos de recolha de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). Os dados secundários documentais incluem materiais de texto como notas, correspondência, atas de reuniões, relatórios aos acionistas, diários, transcrições de discurso e conversação, relatórios administrativos e públicos e texto de páginas da *web* (Saunders et al., 2012). Outros documentos como notícias e relatórios públicos da AMA foram também consultados, para suportar a base teórica. Esta triangulação de informação foi muito relevante não apenas para uma melhor compreensão das diferentes dimensões, mas também para validar a informação recolhida (Jick, 1979).

4.4.-Validação da informação

A observação participante tem uma elevada validade porque envolve o estudo de atores sociais e fenómenos sociais no seu ambiente natural, porém pode ser afetado por erros e tendências do observador nos efeitos observados (Saunders et al., 2012). Estas falhas podem ser minimizadas ou superadas pela familiarização, rigor interpretativo e pela verificação dos informantes (Saunders et al., 2012).

O uso de múltiplas fontes de evidência na fase de recolha de dados, incentiva o surgimento de linhas convergentes de investigação (Eisenhardt, 1989; Jick, 1979; Yin, 2018). De forma a confirmar e corroborar a pesquisa, um estudo de caso deve ser sustentado em múltiplas fontes e permitir a triangulação de dados (DeWalt & DeWalt, 2011). A triangulação permite a validação cruzada quando dois ou mais métodos distintos são congruentes e produzem dados comparáveis (Jick, 1979). Os dados secundários podem ser usados para ajudar na triangulação com base em diferentes dados, como dados primários recolhidos por meio de observação, entrevistas ou questionários (Saunders et al., 2012). Desta forma, foram confrontadas as notas recolhidas durante a observação participante, os documentos acedidos durante a mesma e relatórios e publicações disponibilizadas *online* pelo LabX e AMA.

A validade do constructo é também sustentada pelo desenvolvimento de uma evidência convergente (Yin, 2018). O estabelecer uma cadeia de evidências na fase de

recolha de dados é importante para a validação (Yin, 2018). Permite selecionar categorias ou dimensões e posteriormente procurar similaridades dentro do grupo, juntamente com diferenças entre grupos (Eisenhardt, 1989).

Para a validação, o relatório preliminar do estudo de caso deve ser revisto pelos principais informantes (Yin, 2018). Desta forma foi igualmente feita uma validação do estudo por parte dos intervenientes, mais concretamente pelo LabX.

5. Apresentação do Caso

Este capítulo apresenta o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), são abordados os seguintes pontos: a criação e âmbito, a metodologia e o seu papel para a inovação no Setor Público. Por último, são apresentados três projetos, o Espaço Óbito, o Atendimento ao público nas Lojas de Cidadão e o Atendimento presencial na Autoridade Tributária, onde será descrito o desenvolvimento da metodologia em contexto, as parcerias constituídas e de que forma são incorporadas as opiniões e experiência dos cidadãos.

5.1.- A criação do LabX

O surgimento do LabX visa a criação de um espaço transversal a toda a Administração Pública, onde podem ser testadas novas ideias e antecipar possíveis erros de implementação antes que sejam colocadas em prática ou desenvolvidas na totalidade. Procura responder às necessidades e expectativas dos cidadãos, colocando os utentes e os funcionários públicos no centro da sua abordagem, ao mesmo tempo que trabalha com dirigentes da Administração Pública e comunidade científica e empresarial (Planeamento e Qualidade, 2018).

O LabX é um projeto experimental com duração de três anos, tendo sido lançado em outubro de 2016, só começou efetiva e funcionalmente no final de 2017, devido às contratações necessárias e fase de capacitação. O seu surgimento foi inspirado noutros laboratórios governamentais como o MindLab (Dinamarca) e SuperPublic (França) (Peixoto & Nunes, 2016). Inicialmente, o LabX esteve incubado pelo Gabinete da Ministra da Presidência e Modernização Administrativa, com o suporte administrativo e financeiro assegurado pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA), que agora integrou o LabX como sua unidade orgânica. O financiamento do LabX conta com

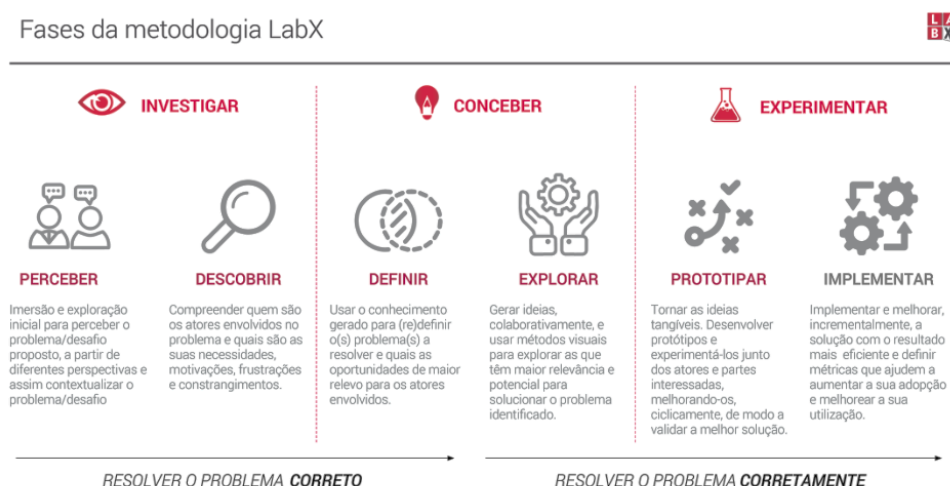
55% de fundos europeus do Sistema de Apoios à Modernização da Administração (SAMA 2020) e o restante da componente nacional (342 mil euros), tendo obtido um financiamento de 760 mil euros nos dois primeiros anos (Público, 2017).

O LabX iniciou a sua atividade com três projetos: o Balcão Único de Emprego, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, na criação de um serviço único que agrega cidadãos desempregados e as entidades empregadoras; o Espaço Óbito, do Ministério da Justiça, que veio explorar a viabilidade de integração entre entidades públicas e privadas na resolução da burocracia relacionada com o óbito; e o Roteiro da Despesa, resultando num redesenho simples e claro das tarefas necessárias para comprar um bem ou serviço numa entidade pública, um processo por vezes moroso. Mais tarde, no mesmo ano e com o projeto das Lojas de Cidadão, envolvendo a AMA, pretendeu conhecer e estudar a opinião dos cidadãos e funcionários relativamente às respetivas lojas.

5.2.- A metodologia do LabX

A metodologia do LabX é centrada no cidadão procurando que as melhorias e novos serviços públicos respondam às suas necessidades reais. Para tal, apresenta três fases, cada uma delas, dividida em dois subconjuntos, como é descrito na figura 1.

Figura 1 - Fases da Metodologia LabX



Fonte - Santos (2018)

As fases são sequenciais, sendo que a primeira fase diz respeito à investigação, percebendo qual o problema/dificuldade. O LabX procura colaborar com centros de investigação científica, laboratórios de *design* ou utilizar dados já recolhidos e disponíveis relativamente aos serviços, ou fazendo a própria recolha em campo (Monteiro &

Carrasqueiro, 2019). Esta busca envolve o contacto direto com as partes interessadas para a recolha de dados quantitativos ou qualitativos, através das mais diversas ferramentas para identificar quais as necessidades e motivações. O objetivo passa por fazer um levantamento de *insights* e identificar o problema a analisar nas fases sequenciais.

A segunda fase da metodologia corresponde à conceção, onde através da discussão e geração de ideias de forma colaborativa concebem-se soluções para a resolução de problemas, envolvendo uma vez mais as partes interessadas e dando um papel ativo a quem mais tarde poderá usufruir.

A terceira e última fase da experimentação procura experimentar numa escala reduzida as ideias ou possíveis soluções iterando e melhorando-as. As melhorias incrementais das soluções desenvolvidas permitem ajustar a solução com precisão, levando em consideração a resolução de inadequações e falhas (Monteiro & Carrasqueiro, 2019). Os projetos piloto são um exemplo da forma como podem ser testados novos serviços, permitindo estudar a viabilidade da ideia, melhorá-la ou simplesmente abandoná-la.

5.3.- *Papel do LabX*

O LabX assume ter um papel triplo: (1) agente de mudança na cultura da Administração Pública, onde surge como catalisador e promove a disseminação e práticas inovadoras; (2) espaço seguro para testar, falhar e aprender; e (3) facilitador no ecossistema de inovação português, tornando mais fácil a colaboração entre cidadãos e organizações da sociedade civil, funcionários e entidades públicas, especialistas e centros de investigação, *startups* e empresas (Costa, 2018).

O LabX pretende ser um dinamizador da rede no Setor Público, através da Rede de Inovadores, que reúne diferentes trabalhadores da Administração Pública independentemente da sua pertença institucional, em sessões colaborativas (Santos, 2019). O objetivo desta rede em expansão é promover a partilha de experiências, a capacitação e mentoria em contexto de projetos e a divulgação de instrumentos e boas práticas.

Existe outro tipo de sessões colaborativas promovidas pelo LabX que pretendem juntar e discutir com os atores chave dos mais diversos temas. Estas sessões geralmente surgem com um tema específico ao qual o LabX responde com a criação dos instrumentos

mais apropriados para alimentar a discussão e organização da sessão. Exemplos deste tipo de sessões são: a sessão sobre a introdução de tecnologias emergentes nas instituições da Administração Pública, que juntou empresários, investigadores e dirigentes públicos na partilha de experiências e levantamento de obstáculos e soluções; ou a sessão sobre a Descentralização, que contou com diversos órgãos do Estado, na discussão de quais os desafios e expectativas da descentralização e propondo possíveis medidas.

5.4.- Projetos

Sendo o LabX uma unidade transversal, o seu portfólio de projetos estende-se por diferentes ministérios e entidades públicas. Como referido anteriormente, a análise será baseada em três projetos: dois já concluídos, o Espaço Óbito e o atendimento presencial nas Lojas de Cidadão, e um projeto mais recente, o atendimento ao público na Autoridade Tributária.

5.4.1.-Espaço Óbito

O Espaço Óbito partiu de uma medida Simplex+ 2016, da tutela do Ministério da Justiça. Atualmente, existe um balcão único que combina o registo de impostos, declarações de óbito e heranças, no entanto reconheceu-se que é necessário evoluir para uma melhor e mais humana integração de serviços (Pereira, 2017). Esta medida procurou evitar que os cidadãos se tenham de dirigir às diferentes entidades, como o Instituto dos Registos e Notariado, Autoridade Tributária, Caixa Geral de Aposentações, entre outras, de forma individual para tratar efetivamente de assuntos relacionados com o óbito. O novo serviço consiste na integração de muitas dessas entidades num único espaço. Os objetivos deste novo serviço consistem (1) na redução do número de deslocações e tempo que os cidadãos despendem; (2) na utilização de linguagem mais clara; (3) no atendimento mais cuidado, privado e humano; e (4) na redução da incerteza do percurso que é necessário realizar (Costa, 2019).

O projeto envolveu diversas equipas, tendo a equipa do LabX fornecido técnicas de suporte e materiais de avaliação ao longo do projeto (Pereira, 2017). O seu desenvolvimento seguiu as fases metodológicas do processo do LabX e envolveu diversas partes interessadas, como cidadãos, agentes funerários e funcionários públicos.

A fase Investigar permitiu, através de *Web-analytics*, entrevistas a cidadãos para a realização de mapas de jornada e sessões de enquadramento, fazer um levantamento das principais dificuldades, necessidades, obstáculos relativamente a este serviço e entender quais são de facto os procedimentos a realizar no caso da morte de um familiar.

A fase Conceber não foi tão explorada, uma vez que o projeto se iniciou a partir dos objetivos da medida Simplex (LabX, 2019), no entanto contou com sessões de cocriação, onde entidades parceiras e funcionários discutiram as necessidades de cada entidade e *insights* para a próxima fase.

A fase Experimentar teve diversas etapas e resultados, desde logo com a criação de um modelo protótipo no *campus* da Justiça, com a duração de 10 dias úteis, de forma a realizar, pela primeira vez, interações entre as diferentes entidades e os cidadãos. Foram também criados e testados dois protótipos: um físico (*flyer*) e um digital, com o percurso e informação mais clara para os cidadãos. Em Santo Tirso surgiu o primeiro projeto-piloto embora meramente de encaminhamento às diferentes entidades. Em Coimbra foi feita uma maior aposta com a criação de um projeto-piloto, contando com a formação dos funcionários e um espaço unicamente dedicado ao Espaço Óbito. Nos primeiros três meses, o serviço atendeu 575 cidadãos, 114 agentes funerários e 68 advogados/solicitadores (LabX, 2019). Com a aplicação da metodologia do LabX, o projeto conseguiu obter um maior conhecimento e maior capacidade de tomada de decisão para oferecer um serviço melhor aos cidadãos (Pereira, 2017).

O projeto do Espaço Óbito envolveu diversas entidades públicas e privadas que trabalharam em conjunto para a conceção do novo serviço. A colaboração com as diferentes entidades apresentou problemas ao nível da articulação das bases de dados, tendo dificultado a participação de entidades privadas no projeto e colocando em causa a integração total pretendida para este projeto. O projeto envolveu também outras entidades como: Frederico Carvalho (Consultora de venda *online*), na análise de *Web-Analytics*, o DINÂMIA'CET, do ISCTE, nas entrevistas a cidadãos e mapeamento de jornadas e com Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES) na mesma análise e na avaliação do projeto-piloto em Coimbra.

Do lado dos cidadãos, o mapeamento das suas jornadas e as entrevistas permitiram entender quais as suas necessidades, os pontos chave no contacto com os mesmos e quais destes podiam ser reduzidos. No desenvolvimento do projeto, e através dos protótipos e

projetos-piloto, foi possível conhecer a opinião dos utentes (cidadãos, agentes funerários e advogados/solicitadores) relativamente ao novo serviço, permitindo responder a questões como: saber qual o local ideal para o serviço e qual o tipo de serviço que seria melhor (direcionamento ou um serviço com maior privacidade e humanidade). No entanto, são apontadas algumas falhas no facto de não ter sido dada tanta atenção aos agentes funerários numa fase primordial do projeto.

5.4.2.-Atendimento presencial nas Lojas de Cidadão

As Lojas de Cidadão são um conceito estabelecido em Portugal um único ponto de contacto onde o cidadão pode encontrar serviços de entidades públicas e privadas. A criação destas lojas remonta a 1999, com a criação de uma loja em Lisboa (Laranjeiras) e no Porto, e mais tarde cobrindo a toda área geográfica de Portugal. O projeto surge a pedido da própria AMA, responsável pelas Lojas de Cidadão, com o desafio de melhorar o atendimento ao público.

A fase Investigar pretendia descobrir quais os problemas adjacentes às lojas. Envolveu um trabalho de campo em diversas Lojas de Cidadão do país (Penafiel, Santo Tirso, Coimbra, Faro e Laranjeiras), em que os principais instrumentos de recolha de informação foram:

- a aplicação de inquéritos a cidadãos procurando entender entre outras questões, quais as principais motivações para a deslocação às lojas, quais as entidades que visitam, o período da visita e opiniões sobre as condições das mesmas;
- a aplicação de inquéritos a funcionários, tanto de entidades públicas como privadas, com o objetivo de perceber como estes lidam com o seu trabalho diário, como ultrapassam as dificuldades e as condições de trabalho;
- exploração etnográfica procurando através do contacto imersivo com os serviços identificar quais as dificuldades dos cidadãos durante a sua jornada.

O cruzamento dos dados e análise da informação permitiu identificar 40 necessidades ou dificuldades sentidas nas Lojas de Cidadão. Estas foram novamente validadas nas lojas de forma a comprovar se correspondiam corretamente às necessidades dos cidadãos.

A fase Conceber foi realizada através de sessões com os 23 funcionários que trabalham nas lojas em entidades públicas e privadas e em sessões com 53 cidadãos em diversos encontros nas Juntas de Freguesia, abrindo um espaço para a discussão e

conceção de ideias (Martinho, 2018). As sessões tinham como temas centrais, como a desorientação da loja, usabilidade da máquina das senhas e falta de privacidade (Martinho, 2018).

Desta fase surgiram diversas ideias e soluções que foram transformadas em 10 protótipos na Fase Experimental e testadas em contexto real nas Lojas de Cidadão de Braga e Setúbal, entre as quais um novo sistema de orientação, separadores para a privacidade, um espaço de leitura e um espaço de brincadeira. Para a construção dos protótipos estabeleceram parcerias com o Mestrado em *Design* de Produto e Serviços, da Universidade do Minho e com a Pós-graduação *Digital Experience Design*, da Universidade de Lisboa (Martinho, 2019). O teste destes protótipos teve também como objetivo recolher as opiniões dos cidadãos e funcionários através da aplicação de inquéritos que avaliavam a sua eficácia.

O término do projeto permitiu a criação de um novo, a instalação de um Laboratório Vivo na Loja de Cidadão de Aveiro, em que diversos protótipos foram construídos, avaliados e melhorados em contexto real. Contou com as aprendizagens geradas neste momento de prototipagem e teste, o que permite demonstrar o efeito cumulativo e evolutivo da abordagem experimental.

Nas parcerias deste projeto destacam-se as Juntas de Freguesia que acolheram as sessões de cocriação e divulgaram os eventos aos cidadãos. Também as Universidades envolvidas contribuíram para a construção dos protótipos, tendo acrescentado aos seus planos curriculares o desenvolvimento destas soluções. O trabalho colaborativo envolveu os funcionários em diversas fases para que estes participassem no projeto com o seu contributo para a criação de protótipos, mas também para contar com o *feedback* dos mesmos.

Os contributos dos cidadãos foram importantes em todas as fases do projeto, não só para a identificação de problemas como também para a construção e validação de protótipos. Este projeto contou com a particular adesão dos cidadãos e foi construído com a sua participação.

5.4.3.-Atendimento ao público na Autoridade Tributária

A Autoridade Tributária teve um grande avanço na digitalização dos seus serviços, mais visivelmente através do que é hoje o Portal das Finanças. No entanto, esse avanço

nem sempre aumentou a confiança dos contribuintes criando uma necessidade haver uma maior proximidade e de promoção da literacia fiscal. A pedido do Ministério das Finanças, o projeto com a Autoridade Tributária visou melhorar o atendimento ao público nos serviços de Finanças. O projeto, por ser recente, apenas conta com a análise à Fase Investigar, uma vez que as restantes fases ainda se encontram em execução.

A fase Investigar do projeto iniciou-se, uma vez mais, com a construção dos instrumentos de análise que foram utilizados no trabalho de terreno, mais concretamente nos inquéritos a cidadãos e guiões de entrevista a trabalhadores. O trabalho de campo foi realizado em três serviços de Finanças (Lisboa X, Aveiro I e Évora) onde foram realizados:

- 251 inquéritos a contribuintes presentes nos serviços. Os inquéritos focaram-se nas motivações da visita aos serviços presenciais, na opinião sobre os serviços, funcionários, linguagem utilizada pela Autoridade Tributária e canais que esta disponibiliza. Estes dados foram posteriormente analisados em SPSS;

- 9 entrevistas a trabalhadores de primeira linha, com o foco nas diferenças que encontraram nos serviços, quais os serviços mais procurados, reações dos contribuintes e quais as expectativas dos trabalhadores. Estas entrevistas foram analisadas através de uma filtragem de temas e posteriormente organizadas em grupos;

- 21 pontos críticos detetados nos momentos de confusão e impaciência presenciados nos serviços.

Esta fase contou com a participação do LERNE (Laboratório de Investigação Experimental em Economia e Gestão, da Universidade Católica) na aplicação de um inquérito *online* a nível nacional com algumas das questões dos inquéritos de terreno, permitindo alcançar 1001 cidadãos. A combinação dos diferentes dados permitiu identificar 12 áreas de intervenção com potencial de melhoria. Estas áreas foram distribuídas por três grandes temas: o atendimento presencial, que engloba a preparação à ida ao serviço, a entrada no serviço, o momento de espera, o momento de atendimento e o pós atendimento; as vias de comunicação que englobam o Portal das Finanças, vias de esclarecimento de dúvidas (telefónica e e-balcão), comunicações escritas, agendamento e débito direto; e perceção que engloba a legislação e o relacionamento com a Autoridade Tributária.

O projeto previu a escolha, por parte da Autoridade Tributária, de duas áreas para iniciar as fases Conceber e Experimentar.

Este projeto está a ser realizado em colaboração com a Autoridade Tributária, sendo que no seu decurso a entidade colaborou ativamente no trabalho de campo com a equipa do LabX. A participação do LERNE permitiu através de uma escala mais vasta, validar e compreender os dados do terreno, que por sua vez são expostos a variações locais.

A aplicação de inquéritos nos serviços de Finanças permitiu conhecer as perspetivas dos diferentes perfis de contribuintes, sejam eles leigos ou profissionais, privados ou empresariais nacionais ou estrangeiros. Dos perfis mais particulares destacam-se os que se deslocam profissionalmente, como advogados e empregados ou os que se deslocam a título individual, como os mais idosos e os mais jovens. Para diferentes perfis existem diferentes necessidades e, como tal, na fase de análise dos dados, em SPSS, são tidos em conta estes perfis, através do cruzamento na base de dados, permitindo identificar as áreas mais críticas ou que apresentavam um maior descontentamento. Os dados obtidos pelo LERNE foram relevantes para uma análise mais abrangente, sendo estes aplicados e recolhidos a nível nacional. No entanto, estes dados não apresentaram uma grande divergência face aos resultados obtidos nos serviços presenciais. A análise dos dados sustentou o relatório posteriormente apresentado com as 12 áreas de intervenção.

6. Discussão

Com base na informação do quadro anterior relativo à apresentação do caso de estudo do LabX, este capítulo pretende responder às questões de investigação, requerendo igualmente da revisão da literatura realizada no âmbito deste trabalho.

6.1.- Como atua o LabX no Setor Público em Portugal?

O LabX pode ser visto como uma unidade que testa e promove melhorias nos serviços, mas também como um facilitador da rede do Setor Público português, procurando estabelecer parcerias e agilizar o processo de inovação. Por um lado, procura tornar os serviços públicos mais ajustados às necessidades dos seus utilizadores através de um diagnóstico rigoroso dos serviços, junto dos prestadores e utentes, evitando as incongruências entre as necessidades verificadas e a implementação de soluções. Por

outro lado, procura ser o elo de ligação entre entidades públicas e privadas e capacitar o Setor Público.

Os laboratórios de inovação são um meio para a promoção de práticas de inovação aberta e centrada no utilizador (Schuurman & Tönurist, 2017), à semelhança da metodologia utilizada pelo LabX. Esta é empregue de forma coerente em todos os seus projetos, e é tão ou mais seguida quanto maior a preponderância do LabX nos projetos ou a disponibilidade dos parceiros para colaborar. A existência de diferentes fases sequenciais permite a limitação clara do âmbito de cada uma delas, isto é, permite a identificação e construção de soluções no decorrer das fases e não partir para soluções imediatas e desajustadas. A fase Investigar, como descrito anteriormente, necessita de diferentes fontes de informação para complementar o diagnóstico. No caso do projeto da Autoridade Tributária, esta fase dependeu de diversas fontes de informação, como os dados dos serviços, do trabalho de campo e da parceria com o LERNE. A fase Conceber visa a criação ou geração de ideias, em colaboração com as partes interessadas (cocriação). Permitindo garantir a inclusão e pluralidade de necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, numa fase inicial (Monteiro & Carrasqueiro, 2019). Reforçando o facto da criação de um novo serviço ser um processo iterativo que envolve o cliente (Chesbrough, 2011). Neste sentido também a fase Experimental é essencial para a construção de um serviço, permite o aperfeiçoamento por vezes mesmo em tempo real, como no projeto do Laboratório Vivo. Ao experimentar o utilizador pode necessitar de apoios que anteriormente não foram pensados e neste sentido esta fase é essencial para analisar a qualidade percebida e o valor acrescentado pelas melhorias junto de quem utiliza.

O *one size fits all* não corresponde à realidade, as reformas têm de ser adaptadas face às diferenças culturais e institucionais e dificuldades transnacionais da transferência de políticas (Rolo, 2019). O mesmo se aplica às mudanças nos serviços, as entidades públicas não são todas iguais, nem os serviços são todos iguais, mudam os contextos, as necessidades dos cidadãos e dos funcionários e, como tal, cada caso deve ser analisado individualmente. No projeto das Lojas de Cidadão, nem sempre foi possível ajustar todas as soluções encontradas às lojas, por isso, destaca-se a necessidade de conhecer o contexto de cada loja e ajustar as soluções.

O LabX, enquanto unidade transversal ao Setor Público, foca-se também em mudar a sua cultura, através da Rede de Inovadores. Como vimos, a cultura de uma organização é difícil de mudar (Osborne & Brown, 2005) e a implementação da mudança deve ser feita junto dos funcionários (Toivonen & Tuominen, 2009) e depende da sua capacidade (Sundbo & Gallouj, 1998). Neste sentido, o Setor Público deve estar preparado para a mudança e ser capacitado para conseguir responder aos novos desafios de forma eficiente. Os problemas relativos à burocracia e hierarquias dentro de cada entidade são conhecidos, porém é necessária a mudança dos valores que caracterizam o Setor Público. A capacitação dos funcionários e envolvimento do cidadão são elementos chave para a inovação no Setor Público (Mager, 2016). Neste sentido a implementação será facilitada se os funcionários e dirigentes tiverem apetência para implementar a mudança. No caso do MindLab, a sua expansão para os vários ministérios deveu-se à procura por mudanças mais sistémicas, sustentadas e disseminadas por meio de parcerias transversais (Puttick et al., 2014). Nesta visão a Rede de Inovadores é um instrumento privilegiado para a partilha de experiências entre entidades, contribuindo para a capacitação e difusão de práticas. As sessões de capacitação do Setor Público e a Rede de Inovadores contribuem para a criação de um carácter mais inovador do Setor Público e permitem desta forma enraizar este propósito.

Concluindo, o LabX emprega uma nova metodologia ao setor com contributos essenciais para a integração das necessidades dos cidadãos nos serviços. No entanto a mudança cultural é necessária e a atuação do LabX é limitada comparativamente à dimensão do setor, sendo necessário repercutir as práticas e disseminá-las. O LabX privilegia de um carácter transversal na Administração Pública e ao aliá-lo com uma abordagem mais sistémica, o seu impacto poderá ser maior no Setor Público.

6.2.- Como se relaciona o LabX com as diferentes entidades públicas e privadas e como contribui na inovação nos serviços públicos?

Com uma equipa pequena e um orçamento restrito, o LabX empenha-se na construção de relacionamentos fortes e mútuos entre parceiros, podendo obter melhores contribuições dentro da Administração Pública (Monteiro & Carrasqueiro, 2019). Neste contexto, o LabX tem um papel de facilitador tentando promover a colaboração entre entidades públicas e privadas através dos seus projetos (Costa, 2018). No entanto, este

papel nem sempre é fácil uma vez que, as entidades Públicas têm um entendimento difuso e um foco disperso sobre os objetivos de colaborar, existindo uma falta de incentivos e excesso de procedimentos que bloqueiam essa mesma colaboração (Santos, 2019).

Nos projetos apresentados, são notórios os diferentes tipos de relacionamentos do LabX com outras entidades. Começando pelo projeto do Espaço Óbito, era pretendida a integração de diversas entidades, o que não foi totalmente conseguido pelas dificuldades de envolvimento das entidades privadas num estado inicial do projeto e com a integração apenas parcial das entidades públicas. No projeto das Lojas de Cidadão é mais nítida a participação e colaboração das diferentes entidades que pertencem às Lojas de Cidadão, no entanto este projeto não envolveu a sua integração, apenas a sua participação nas respostas a questionários, nas sessões de cocriação e no levantamento de opiniões. No projeto da Autoridade Tributária, a colaboração e o relacionamento entre entidades é mais evidente, o projeto contou com uma participação ativa da entidade no trabalho de terreno. Houve uma partilha de experiências, que, por um lado, permitiu o reconhecimento por parte da Autoridade Tributária dos seus problemas através da aplicação de inquéritos e observação dos próprios serviços, e que, por outro lado permitiu ao LabX conhecer melhor o contexto interno da Autoridade Tributária. As parcerias permitem a criação de sinergias úteis para o projeto, desde a partilha de esforços até à partilha de experiências e contextos. O envolvimento das entidades públicas garante a transferência de conhecimentos e competências, através de uma disseminação progressiva da mentalidade experimental e uma cultura de inovação duradoura dentro da organização após o LabX deixar o projeto (Monteiro & Carrasqueiro, 2019). Apesar dos diferentes objetivos, hierarquias e disposições para colaborar das entidades, o relacionamento estabelecido permitirá gerir melhor as expectativas, pode traduzir-se numa maior flexibilidade de atuação e permitir um maior conhecimento sobre ambas as instituições, agilizando o processo de inovação. Aproveitando as possibilidades da colaboração dos diferentes atores para um modelo mais aberto de inovação (Gascó, 2017).

É importante reforçar que o LabX não implementa os projetos e desta forma é necessário garantir que esta fase é bem executada através da preparação prévia. A fase da implementação integra muitas vezes os funcionários públicos, sendo por isso fundamental fomentar a sua adesão, envolvê-los no processo e capacitá-los na execução (Rolo, 2019). Para atingir os níveis de inovação necessários, é necessário não apenas trazer

novos elementos, mas também assegurar que os servidores públicos tenham as competências e capacidades para apoiar práticas de inovação (OECD, 2017a). A capacitação em projeto é, por isso, essencial, pois cria as guias necessárias e facilita a implementação de melhorias ou novos serviços.

Reforçando, o cenário dos laboratórios cresce e diverge com a entrada de novos atores (Papageorgiou, 2017). As parcerias são essenciais para a prossecução de um projeto, sejam elas do Setor Público ou Privado. De forma a ser um agente de mudança o LabX deve efetivar a sua posição em ambos os setores. O seu sucesso poderá depender da criação de redes e ecossistemas capazes de implementar as soluções criadas pelo no desenvolvimento de projetos e de propagar os benefícios da colaboração entre entidades públicas ou empresas, ultrapassando os constrangimentos organizacionais e diferentes hierarquias inibidoras da inovação.

6.3.-Como consegue o LabX promover a transformação do Setor Público a partir das opiniões e experiência de utilização dos cidadãos?

Como mencionado na revisão da literatura, houve no período de 1999-2019 uma preocupação em aproximar os serviços às necessidades dos cidadãos através da abertura de novas Lojas de Cidadão, do programa Simplex e do Programa Aproximar. O LabX centra a sua metodologia nas necessidades e expetativas dos cidadãos, traçando uma meta ambiciosa no Setor Público, ouvindo e construindo os serviços com eles. Os métodos quantitativos são bons para criar conhecimento e entender o campo, mas apenas os estudos qualitativos permitem aprofundar e entender as emoções que provocam o comportamento dos utilizadores, focando-se nas necessidades, comportamentos e motivações (Polaine et al., 2013). Assim o trabalho de campo, mais concretamente, nos serviços, torna-se imprescindível, pois ao contactar com o contexto específico e com os cidadãos que utilizam os serviços é possível detetar as necessidades reais. Nos projetos do LabX esta componente é indispensável, podendo ser verificada nos três projetos apresentados. No caso do Espaço Óbito, foi importante entrevistar diversos cidadãos e mapear os seus percursos pelas diferentes entidades, analisar as pesquisas mais comuns na *internet*, conhecendo assim as suas principais necessidades. Os protótipos e projetos piloto, que continuam a necessitar de uma validação por parte dos cidadãos através das suas opiniões, dificuldades e expetativas, levando a sucessivos ajustes e melhorias nos

próximos protótipos ou pilotos. Reforçando de os utilizadores finais constituírem fontes de informação (Bekkers et al., 2013). Nos outros dois projetos apresentados ainda não são conhecidas as transformações no Setor Público: no projeto das Lojas de Cidadão, uma vez que ainda não foi implementada nenhuma melhoria, que compete às equipas da AMA, e no projeto da Autoridade Tributária pois o projeto ainda se encontra em execução, no entanto a sua análise é essencial e deve ser incluída na discussão. O projeto das Lojas de Cidadão teve uma forte componente de investigação de terreno, percorrendo muitas lojas a nível nacional, para o levantamento de constatações, validação e priorização, na cocriação, mas também no teste dos protótipos, de forma a reconhecer se as soluções encontradas correspondem às necessidades e se trazem de facto melhorias às lojas. No projeto com a Autoridade Tributária o foco no contribuinte foi essencial para perceber o porquê de privilegiarem os serviços presenciais. Estes factos apenas foram possíveis constatar através da pesquisa qualitativa em terreno, pois era conhecida a fraca utilização das alternativas através dos dados dos serviços, mas não a razão para este comportamento.

Concluindo, quanto melhor e mais alargado o diagnóstico na fase inicial, melhor serão os contributos para as restantes fases, essas fases beneficiaram igualmente se forem construídas pelos cidadãos, garantido que as soluções são criadas com e para os mesmos. No entanto, o processo de pesquisa torna-se um desafio para uma gestão entre tempo, dinheiro e qualidade (Polaine et al., 2013). O trabalho de terreno permite a recolha de informações essenciais, pela resposta dos cidadãos aos questionários (instrumento de investigação) como pela informação qualitativa que é recolhida, concretamente as opiniões e testemunhos dados pelos cidadãos. Juntamente com os clientes, os funcionários de primeira linha são os verdadeiros especialistas, fornecem informações sobre a sua experiência quotidiana nos serviços (Polaine et al., 2013) estes também devem ser ouvidos e considerados nas diferentes fases.

7. Conclusões

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões do estudo exploratório realizado em torno do LabX, as suas contribuições, limitações e propostas para futuras investigações.

7.1.-Resultados e contribuições teóricas

O estudo pretendeu contribuir para a literatura da inovação no Setor Público em Portugal, concretamente sobre os laboratórios do mesmo setor. Arundel et al. (2019) destaca o Manual de Oslo pelos seus contributos para o Setor Privado, apesar da possibilidade de aplicação ao Setor Público divergir da própria definição, atividades, obstáculos e *outcomes* da inovação. Os laboratórios de inovação têm vindo a ganhar uma maior preponderância para o Setor Público, embora exista ainda uma oportunidade para se estudar o recente caso de Portugal. Este estudo exploratório, com recurso à observação participante, pretende mostrar como atua o LabX e como este fomenta a inovação no Setor Público português.

A partir deste estudo, pode-se concluir que é imprescindível alterar a cultura e capacitar os funcionários do Setor Público. A dimensão do LabX não é suficiente para alterar o paradigma no setor e desta forma as suas práticas devem ser replicadas. As parcerias constituem elemento chave para a difusão dessas mesmas práticas e criação de um ecossistema inovador mais flexível. Por último, a inovação nos serviços necessita de práticas mais centradas no cidadão, que investiguem qual é de facto o problema dos cidadãos ao lidarem com os serviços públicos, tornando assim o seu resultado mais efetivo.

O estudo realizado reconhece o esforço do LabX para colaborar e atuar como agente da mudança através da promoção de sessões colaborativas e em contexto de projeto. No entanto, a falta de flexibilidade e a hierarquização constituem ainda fatores inibidores à inovação em Portugal. O LabX não pode trabalhar isoladamente, é necessário estabelecer pontes entre a esfera pública e privada, mas também académica.

7.2.-Limitações e propostas de investigação futuras

O estudo realizado apresenta algumas limitações, dado que a recente criação do LabX ainda não permite estudar o impacto do laboratório no Setor Público ou estudar a forma como os seus projetos são implementados posteriormente. Desta forma as conclusões do estudo poderão ser diferentes com a implementação dos projetos em contexto real. Outra das limitações do trabalho desenvolvido consiste no facto de o mesmo apenas contemplar a observação participante realizada, a triangulação de dados podia ter sido completada através de entrevistas aos principais atores do LabX, assim como aos atores externos. Os

atores externos podem ser essenciais para entender os benefícios das colaborações estabelecidas e um impacto do LabX no Setor Público.

Como propostas de futuros estudos seria importante estudar o impacto do LabX na perspetiva de quem colabora e participa nas sessões, tentando perceber se de facto as entidades utilizam as aprendizagens para a aplicação no seu contexto e se o LabX consegue impulsionar a cultura de inovação para o setor. A fase de implementação pode abrir espaço igualmente a uma investigação, estudando a forma como esta é executada pelas entidades responsáveis, após a saída do LabX. Outra possibilidade de um estudo futuro passa pela avaliação dos resultados, isto é, encontrar formas mensuráveis para a avaliação das melhorias implementadas e de novos serviços, quantificando os resultados da atuação do LabX e o seu contributo para a inovação nos serviços públicos.

8. Referências Bibliográficas

- Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *Service Industries Journal*, 33(7–8), 671–682. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.740468>
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Bekkers, V., Tummers, L., & Voorberg, W. (2013). From public innovation to social innovation in the public sector : a literature review of relevant drivers and barriers. *Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 320090*, 1–38. Retrieved from www.lipse.org
- Chesbrough, H. (2011). Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 85–90.
- Costa, F. (2018). LabX - Laboratório de Experimentação da Administração Pública. Retrieved September 16, 2019, from LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/labx-laboratório-de-experimentação-da-administração-filipa-costa/>
- Costa, F. (2019). Espaço Óbito - o novo serviço público focado no evento vida, o óbito. Retrieved September 16, 2019, from LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/espaco-óbito-o-novo-serviço-público-focado-evento-vida-filipa-costa/?published=t>
- Davenport, T. H. (1993). Reengineering Work through Information Technology. In *Harvard Business School Press*. <https://doi.org/10.1177/1354066102008003004>
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). Participant observation: a guide for fieldworkers. *Choice Reviews Online*, 49(01), 49-0366-49–0366. <https://doi.org/10.5860/choice.49-0366>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- European Commission. (2017). *eGovernment. Benchmark 2017. Taking stock of user-centric design and delivery of digital public services in Europe Digital*. <https://doi.org/10.2759/742892>
- Fagerberg, J. (2009). Innovation: A Guide to the Literature. In *The Oxford Handbook of*

- Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>
- Fox, K. J. (2002). Introduction. In K. J. Fox (Ed.), *Efficiency in the Public Sector*. Kluwer Academic Publishers.
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90–98.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7–8), 96–103.
- Godinho, M. M. (2013). *Inovação em Portugal* (1st ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Guay, J. (2018). How Denmark lost its MindLab: the inside story | Apolitical. Retrieved September 16, 2019, from Apolitical website:
https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Hollanders, H., Arundel, A., Buligescu, B., Peter, V., Roman, L., & Simmonds, P. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard*. 1–80.
<https://doi.org/10.2769/72467>
- Jennifer Guay. (2018). Mindlab 2.0: Denmark establishes its next-generation innovation lab | Apolitical. Retrieved September 17, 2019, from Apolitical website:
https://apolitical.co/solution_article/mindlab-2-0-denmark-establishes-its-next-generation-innovation-lab/
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602.
<https://doi.org/10.2307/2392366>
- Jong, J. P. J. De, Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: what , how and why? In *Innovation* (Vol. 1). EIM, Business & Policy Research.
- Konsti-Laakso, S., Hennala, L., & Uotila, T. (2008). Living labs: New ways to enhance innovativeness in public sector services. *IEEE International Technology*

- Management Conference, ICE 2008.*
- LabX. (2019). *Espaço óbito: Jornada do Projeto*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1FoCsaIFscJEduIsf3jDqhn5gm3HF7AvI/view>
- Leminen, S., Nyström, A. G., & Westerlund, M. (2019). Change processes in open innovation networks – Exploring living labs. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.013>
- Leurs, B., & Roberts, I. (2018). *Playbook for Innovation Learning: 35 diagrams to support talking and thinking about learning for innovation*. Retrieved from www.nesta.org.uk
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: Do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administracao Publica*, 49(3), 547–562. <https://doi.org/10.1590/0034-7612129503>
- Mager, B. (2016). Innovating public services. In Service Design Network (Ed.), *Service Design Impact Report: Public Sector* (pp. 8–13). Retrieved from www.service-design-network.org
- Magone, J. M. (2011). The difficult transformation of state and public administration in Portugal. Europeanization and the persistence of neo-patrimonialism. *Public Administration*, 89(3), 756–782. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01913.x>
- Martinho, R. (2018). Cocriação: workshop colaborativo para para gerar ideias. Retrieved September 16, 2019, from LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/cocriação-workshop-colaborativo-para-gerar-ideias-rui-martinho/?published=t>
- Martinho, R. (2019). Experimentação nas Lojas de Cidadão. Retrieved September 16, 2019, from LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/experimentação-nas-lojas-de-cidadão-rui-martinho/?published=t>
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking the Public vs. Private Myth in Risk and Innovation*. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00108-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00108-1)
- Mazzucato, M. (2016). From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy. *Industry and Innovation*, 23(2), 140–156. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1146124>
- Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy* (Penguin Books, Ed.). allen lane.

- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- Miles, I. (2006). Innovation in services. In J. Fagerberg & D. C. Mowery (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*. Oxford.
- Monteiro, B., & Carrasqueiro, S. (2019). LabX: Innovation is impossible without a change in culture. Retrieved September 26, 2019, from Apolitical website: https://apolitical.co/solution_article/labx-innovation-is-impossible-without-a-change-in-culture/
- Morgan, S. J., Pullon, S. R. H., MacDonald, L. M., McKinlay, E. M., & Gray, B. V. (2017). Case study observational research: A framework for conducting case study research where observation data are the focus. *Qualitative Health Research*, 27(7), 1060–1068. <https://doi.org/10.1177/1049732316649160>
- Mozzicafreddo, J. (2017). Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(2), 19–46. <https://doi.org/10.22409/eas.v2i2.65>
- Mozzicafreddo, J., & Gouveia, C. (2011). Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal (Mundos Sociais, Ed.). *Projetos de Inovação Na Gestão Pública*, pp. 5–59. Lisboa.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London.
- Nesta. (2017). Helping innovation happen. Retrieved September 30, 2019, from Nesta website: <https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/helping-innovation-happen/>
- NESTA. (2019). Running a lab is all about the trade-offs. Retrieved September 16, 2019, from <https://states-of-change.org/stories/running-a-lab-is-all-about-the-trade-offs>
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *CADERNOS BAD*, 2, 34–47.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OECD. (2003). *The e-Government Imperative*. <https://doi.org/10.1787/9789264101197-en>

- OECD. (2008). *Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal: Administrative Simplification and E-Government*.
- OECD. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. *Public Governance and Territorial Development Directorate, July, 12*.
- OECD. (2017a). *Core skills for public sector innovation*.
<https://doi.org/10.1787/9789264280724-6-en>
- OECD. (2017b). *Fostering Innovation in the Public Sector*.
<https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). Managing change and innovation in public service organizations. In *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203391129>
- Papageorgiou, K. (2017). *Labs for Social Innovation*. Robert Bosch Stiftung.
- Peixoto, M., & Nunes, F. (2016). Governo cria um “laboratório de experimentação” para modernizar o Estado – ECO. Retrieved September 21, 2019, from ECO website: <https://eco.sapo.pt/2016/10/12/governo-cria-um-laboratorio-de-experimentacao-para-modernizar-o-estado/>
- Pereira, A. (2017). Death and Bereavement Services Prototype (“Espaço Óbito”) - Observatory of Public Sector Innovation Observatory of Public Sector Innovation. Retrieved September 17, 2019, from OPSI case studies website: <https://oecd-opsi.org/innovations/death-and-bereavement-services-prototype-espaco-obito/>
- Pereira, A. (2019). SIMPLEX - Observatory of Public Sector Innovation. Retrieved September 17, 2019, from OPSI case studies website: <https://oecd-opsi.org/innovations/simplex/>
- Pestoff, V., & Brandsen, T. (2009). Public governance and the third sector: Opportunities for co-production and innovation? In Stephen P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 223–236). <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Peters, B. G. (2009). Meta-governance and public management. In Stephen P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 36–51).
<https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Planeamento e Qualidade. (2018). *Relatório de Atividades 2017*. Retrieved from

- https://www.ama.gov.pt/documents/24077/28687/Relatorio_atividades_AMA_2017/67548574-1ba5-4d57-9e11-62c83e5de429
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design : from insight to implementation*. Rosenfeld Media.
- Programa do XII Governo Constitucional - 1991-1995: República Portuguesa. (1991). Retrieved September 24, 2019, from <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc12/programa-do-governo/programa-do-xii-governo-constitucional.aspx>
- Público. (2017). O que é o LabX? | Perguntas e Respostas | PÚBLICO. Retrieved September 27, 2019, from Público website: <https://www.publico.pt/2017/01/05/politica/perguntaserespostas/perguntas--respostas-1757128>
- Puttick, R., Baeck, P., & Colligan, P. (2014). i-Teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world. *Nesta; Bloomberg Philanthropies*, 125. Retrieved from www.nesta.org
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rebolledo, N. (2016). The Value of Service Design in Policy Making. In *Sevice Design Impact Report: Public Sector* (pp. 40–46). Service Design Network. Birgit Mager.
- Rolo, N. M. C. (2019). *Manual de Administração e Governação Pública - Livro I*. Lisboa: AAFDL Editores.
- Sá, P. M. e, & Sintra, O. F. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, (27), 57–81. https://doi.org/10.14195/2183-203x_27_4
- Santos, D. (2019). Implementar uma plataforma colaborativa para a administração pública. Retrieved September 19, 2019, from LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/implementar-uma-plataforma-colaborativa-para-pública-daniel-t-santos/>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Pearson.
- Schuurman, D., & Tõnurist, P. (2017). Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7–14.
<https://doi.org/10.22215/timreview1045>
- Scupola, A., & Zanfei, A. (2016). Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. *Government Information Quarterly*, 33(2), 237–249.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.005>
- Simplex. (2011). *6 anos de Simplex*. Retrieved from
<http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Relatorio6anosSimplex.pdf>
- Stebbins, R. A. (2001). What is exploration? In *Exploratory Research in the Social Sciences* (pp. 2–17). SAGE Publications Inc.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services in seven European countries: the results of work packages 3-4 of the SI4S project*. Retrieved from
<https://www.researchgate.net/publication/278630108>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal*, 29(7), 887–902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2005). Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: Promises and realities in a globalizing public administration. *International Public Management Journal*, 8(1), 57–81.
- Waddell, D., Creed, A., Cummings, T., & Worley, C. (2016). *Organisational change: Development and transformation*. Cengage Learning.
- Williamson, B. (2015). *Testing Governance: the laboratory lives and methods of policy*

innovation labs. Retrieved from <https://codeactsineducation.wordpress.com/>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). <https://doi.org/10.1097/00005053-199102000-00025>